

国名 ウズベキスタン	税務行政改善プロジェクト
---------------	--------------

I 案件概要

プロジェクトの背景	独立以来、ウズベキスタン政府は、その経済成長のために不可欠とされた民間セクター振興を目的として、税務行政などの行政改革や規制緩和の取り組みを行ってきた。JICAの技術協力プロジェクト「税制・税務行政改革のための協同調査研究」（2003 - 2004）では、頻繁な税制の改正、高率な税制、税務署に対して極めて弱い個別企業の立場、といった課題が把握された。こうした状況下、ウズベキスタン政府は日本政府に対し、税務職員に対する研修とスキルアップへの支援、及び税務当局と納税者間の関係改善への支援を要請した。				
プロジェクトの目的	1. 上位目標：納税者サービス及び税務調査に係る国家税務委員会（STC）職員の専門技術と知識が向上する。 2. プロジェクト目標：タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの教員が、納税者サービス及び税務調査に係る適切な研修を提供できるよう、カリキュラム・シラバス・教材を改善する能力を習得する。 (注1) タックス・アカデミーは、税務行政に関する高等教育機関（大学レベル）であり、STCの幹部職員はタックス・アカデミーで教育を受ける。 (注2) タックス・カレッジは、税務行政に関する教育及び一般教育を行う高等教育機関（高校レベル）であり、卒業生の多くは税務職員となり、一部は推薦でタックス・アカデミーに進学する。				
実施内容	1. プロジェクトサイト：タシケント、フェルガナ、ブハラ 2. 主な活動：1) ウズベキスタンの税制及び税務行政に関する調査、2) タックス・アカデミー及びタックス・カレッジのシラバス改訂と教材作成、3) 改訂されたシラバスに基づく実験授業の実施、4) 税理士制度に関するワークショップやセミナーの開催 3. 投入実績（上記活動を実施するための投入）				
	日本側 (1) 専門家派遣 8人 (2) 研修員受入 19人 (3) 機材供与 コピー機 (4) セミナー開催費及び教材作成費	相手国側 (1) カウンターパート配置 17人 (2) 土地・施設提供 日本人専門家向け執務スペース及びPC			
事前評価年	2007年	協力期間	2008年5月～2011年3月	協力金額	224百万円
相手国実施機関	国家税務委員会（STC: State Tax Committee）				
日本側協力機関	国税庁				

II 評価結果

1 妥当性	本プロジェクトの実施は、事前評価時・プロジェクト完了時ともに、大統領令（2006年及び2010年）及びウズベキスタン福祉向上戦略（2008 - 2010）などの開発政策に掲げられた、「税制改革及び税務行政の改善」というウズベキスタンの開発政策、「税務職員の能力向上」という開発ニーズに十分に合致している。また、事前評価時の日本の対ウズベキスタン援助政策（個別援助計画（2006））にも十分に合致している。したがって、妥当性は高い。
2 有効性・インパクト	本プロジェクトでは、税制及び税務行政に関する調査を実施し、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジのシラバスを改訂し、かつ研修教材を作成した。これらの活動により、本プロジェクトは、納税者サービス及び税務調査に関する税務職員向けの適切な研修プログラムを実施することができるよう、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの教員の能力向上を目指し、これにより、税務職員がこれらの分野に関する専門的な技術・知識を向上させることが期待された。 本プロジェクトでは、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジにおいて、改善された研修プログラム及び税務職員向け再教育研修 ¹ が実施され、本プロジェクトによるタックス・アカデミー及びタックス・カレッジの教員の能力向上は概ね達成された。プロジェクト完了から事後評価までの間に、合計で、タックス・アカデミーで450名、タックス・カレッジで3,900名が研修を受けた（詳細は下表のとおり） ² 。 事後評価時点において、教員が研修プログラムを実施しており、また、税法の改正に応じた軽微なシラバスの改訂を行っていることが確認された。しかしながら、研修プログラムの再改定に係る能力については、プロジェクト完了後に主要な改定が行われていないことから、事後評価において十分検証することができなかった ³ 。 上位目標については、本プロジェクトで提案された税務行政の改善案の部分的な貢献もあり、納税者サービスの改善が見られた。例えば、「税金週間」キャンペーンが納税申告期限前の毎年3月に実施され、納税者に対して申告手続きに関する情報提供を行っている。また、STCは全国14州に電話ホットラインを設置し、電子納税申告の手続きに関する問い合わせに対応している。納税者の相談件数（指標1）は、税務署の相談窓口時間を延長したことから、2011年2,700件から2013年3,600件に増加した。STCはそのウェブサイト上で納税者に対する双方向のサービスを導入するとともに、納税者からの苦情を記録し、対応及びその結果についてはウェブサイトで公開している。事後評価時点の納税者及び会計士（納税者の代理人として税務当局との

¹ 再教育研修コースは、税務職員として採用以前にタックス・カレッジ及びタックス・アカデミーで研修を受けたことがない税務職員を対象として専門知識の強化を目的として実施される（例えば、タックス・カレッジ及びタックス・アカデミーが設立される前に税務職員となった者や他の大学を卒業した職員）。

² 本プロジェクトで作成された教材、シラバス及びカリキュラムは、終了時評価時点において、高等・中等・専門教育省の承認を受ける見込みであり、税務関連コースのある教育機関において、公式の教材として使用される予定であった。しかしながら、事後評価時点では、これらの教材は主要教材としての高等・中等・専門教育省の承認は受けておらず、教育機関において副教材として使用されている。

³ ウズベキスタンの教育基準では、教材は作成後5年ごとに改定を行うことを義務付けられている。本プロジェクトでは、2010～2011年に教材が作成されたため、改定は2014～2015年を予定している（事後評価時点では、5年を経過していない）。

やり取りを行う) に対するインタビューによれば、納税期限のお知らせを納税者の携帯電話に発信するショートメッセージサービス (SMS)、定期的実施される税法改正に関するセミナー、インターネットによる税務申告制度などの新たなサービスが評価されていた。納税者の満足度に関する定量的なデータは入手できなかったが、上述のとおり納税者サービス⁴の改善が確認されたことから、納税者の満足度 (指標1) は向上しているものと考えられる。税務調査の実施 (指標2)⁵については、STCの職員に対し、適正な手続きに基づく税務調査の実施に関する研修が行われており、彼らの実務において適正手続きを遵守しているものと推測されるが、状況を判断するために必要な客観的かつ定量的な情報は入手できていない。なお、事後評価時点においては、本プロジェクトが提案した税務行政の改善案に基づいて導入された、STCによるバザール (公営市場の小売販売業者) の単独管理活動が、2010年の大統領決議により承認されたことが確認された。これにより、STCはバザールにおける税務調査を実施し、財政法、経済法及び税法の違反や犯罪の防止に取り組んでいる。その他の本プロジェクトのインパクトは、確認されなかった。

以上より、本プロジェクトの有効性・インパクトは中程度である。



STCのウェブサイト：円グラフに納税者の要望への対応状況が示されている。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績												
(プロジェクト目標) 納税者サービス及び税務調査分野に関する、カリキュラム、指導計画及び教材の改善、及び税務職員向け研修の適切な実施に向けたタックス・アカデミー及びタックス・カレッジの教員の能力向上	指標1: 改定された研修プログラムが導入される。	(完了時) 達成 タックス・アカデミーにおける改訂された研修プログラムが、改定されたシラバス及び新たに作成された教材を活用して実施された。 (事後評価時) 改定された研修プログラムは、プロジェクト完了後も実施されている。 【研修プログラムの学生数/受講者数】 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>タックス・アカデミー (3-4年)</td> <td>150</td> <td>150</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>タックス・カレッジ (3-4年)</td> <td>1,400 以下</td> <td>1,300 以下</td> <td>1,200 以下</td> </tr> </tbody> </table>		2011	2012	2013	タックス・アカデミー (3-4年)	150	150	150	タックス・カレッジ (3-4年)	1,400 以下	1,300 以下	1,200 以下
		2011	2012	2013										
タックス・アカデミー (3-4年)	150	150	150											
タックス・カレッジ (3-4年)	1,400 以下	1,300 以下	1,200 以下											
指標2: 納税者サービス及び税務調査に関する再教育研修プログラムが実施される。	(完了時) 達成。 タックス・アカデミーにおける改訂された研修プログラムが、改定されたシラバス及び新たに作成された教材を活用して実施された。 (事後評価時) 改善された再教育研修プログラムはプロジェクト完了後も実施されている。 【再教育研修プログラムの受講者数】 <table border="1"> <thead> <tr> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2,700</td> <td>2,700</td> <td>2,700</td> </tr> </tbody> </table>	2011	2012	2013	2,700	2,700	2,700							
2011	2012	2013												
2,700	2,700	2,700												
(上位目標) STC職員の納税者サービス及び税務調査に関する専門技術及び知識の向上	指標1: 相談件数及び納税者の満足度が向上する。	(事後評価時) 相談件数は増加した。 【相談件数】 <table border="1"> <thead> <tr> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2,700 件</td> <td>3,000 件</td> <td>3,600 件</td> </tr> </tbody> </table> 納税者の満足度を直接的に示す定量的データは入手できなかった。一部の納税者へのインタビューでは、STCが実施している新たなサービスに対する満足が示された。	2011	2012	2013	2,700 件	3,000 件	3,600 件						
	2011	2012	2013											
2,700 件	3,000 件	3,600 件												
指標2: 適正な税務調査が実施される。	(事後評価時) 税務調査がどの程度適正な手続きに則って実施されているかについては、情報が入手できなかった ⁶ 。													

出所：事業完了報告書、カウンターパートへのインタビュー

3 効率性

本プロジェクトは、協力期間は計画どおりであったものの (計画比: 97%)、協力金額は計画を上回った (計画比: 113%)。これは、ウズベキスタン及び本邦研修を追加で行うことで、STCの要望に応えるとともに、成果 (アウトプット) 3及び6を達成することを目指したためである。したがって、本プロジェクトの効率性は中程度である。

4 持続性

政策面では、2010年の大統領決議が事後評価時点においても有効であり、ウズベキスタン政府は税務行政改善に向けた研修を開発、実施している。体制面でも、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの体制に変更はない。タックス・アカデミー及びタックス・カレッジは、継続的に税務職員及び将来税務職員となる学生に対し、研修を行っている。また、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジは、十分な人数の教員を有している (タックス・アカデミー: 52人、タシケント・タックス・カレッジ: 40人、フェルガナ・タックス・カレッジ: 34人、ブハラ・タックス・カレッジ: 32人)。技術面では、タックス・

⁴ 本プロジェクトは、ウズベキスタンに初めて「納税者サービス」という言葉と定義を導入した。「納税者サービス」とは、納税者が主体的に申告・納税できるよう、税務署により情報の提供、個別の支援及び社会インフラを整備すること。(事業完了報告書 (要約) 3-13 ページ)

⁵ ウズベキスタンでは、税務調査は一般に納税者の参加のもと、STC職員により実施される。税務調査の対象となる納税体 (納税者) は、税法第90条により選定される。税務調査は、税制が適切に執行されているかを検査するためのものであり、一般に財務的及び経済的活動の検査 (具体的には、納税者の会計、財務、統計、その他の書類を検査・比較し、税制を遵守しているかを確認する) の形で年に1度行われる。税務調査の期間は、1納税者当たり暦日30日間である。

⁶ 税務調査の手続きは、法律では以下のとおり、定義されている。国の指定機関が税務調査のスケジュールを承認する。法的手順に則り、抜き打ち調査を実施する。

アカデミー及びタックス・カレッジの研修を実施するための教員の知識水準は、定期的に評価され、十分な水準であることが確認されている⁷。また教員や講師に対しては定期的に研修を行うことで、その能力の向上に努めている。財務面では、STCによれば、政府は計画された研修プログラムに必要な予算を配分している。しかしながら、STCの内規により、予算に関するデータは公表されないため、財務的データの確認は行えなかった。

以上より、本プロジェクトによって発現した効果の持続性は中程度といえる。

5 総合評価

本プロジェクトでは、学生を対象とする改善された研修プログラムと税務職員を対象とする改善された再教育研修プログラムがタックス・アカデミー及びタックス・カレッジで行われ、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの教員の能力の向上というプロジェクト目標は概ね達成した。事後評価時点において、研修プログラムの再改定に関する教員の能力については十分に検証できなかったが、研修は継続されていることが確認された。上位目標については、税務相談の件数は増加している。納税者の満足度については、STCはウェブサイトにより納税者に対する双方向のサービスを導入し、本事後評価で行った現地でのインタビューによると、こうしたサービスは納税者に歓迎されている。税務調査の実施については、STC職員は適正な手続きを遵守していると推察されるが、事後評価時点においては、客観的かつ定量的に確認するための情報が入手できなかった。

持続性については、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの研修実施のための政策制度、体制や技術面についての問題は見られず、財務面については、予算データは確認できなかったものの、実施機関によれば必要な予算が配分されている。効率性については、協力金額が計画を上回った。

以上より、本プロジェクトは一部課題があると評価される。

III 教訓・提言

実施機関への提言：

タックス・アカデミー及びタックス・カレッジは、研修プログラム及びマニュアルの更新を継続すべきである。特に、研修プログラム及びマニュアルの大幅な改定が、2014-2015年に必要となる。こうした改定への取り組みが求められ、少なくとも電子版の改定が必要である。また、本プロジェクトで作成した研修教材がタックス・アカデミー及びタックス・カレッジの主要教材として使用されるよう、高等・中等・専門教育省の承認を得るための取り組みも引き続き求められる。

JICA への教訓：

事後評価のプロセスにおいて、プロジェクトの上位目標の指標（具体的には、納税者満足度及び適正手続きに則った税務調査）のデータの入手ができなかった。これは、データが測定できない指標であったり、公表されていない指標であったためである。将来の類似の案件では、指標をより慎重に検討し、指標の測定・入手方法を具体的に定義することで、プロジェクト完了後にデータが入手できるように配慮することが求められる。

⁷ タックス・カレッジでは、3年ごとに実施。直近では、フェルガナ・タックス・カレッジは2013年、タシュケント・タックス・カレッジ及びブハラ・タックス・カレッジは2014年に実施している。タックス・アカデミーでは、4年ごとに実施され、直近では2009年に行われ、事後評価時点において詳細のスケジュールが検討中であったが、今回の評価は2014/15年度に予定されている。